

**MODERASI *EMPLOYEE WELLBEING* DALAM PERAN
SUPERVISORY SUPPORT TERHADAP PENINGKATAN
MOTIVASI KERJA SDM DI KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN
TANJUNG EMAS**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :
Novan Eko Noprianto
NIM 20402400428**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

THESIS

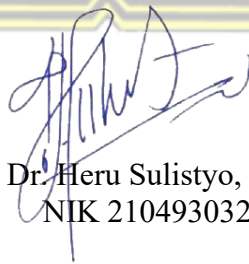
**MODERASI *EMPLOYEE WELLBEING* DALAM PERAN
SUPERVISORY SUPPORT TERHADAP PENINGKATAN
MOTIVASI KERJA SDM DI KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN
TANJUNG EMAS**

Disusun Oleh:

Novan Eko Noprianto
NIM 20402400428

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Agustus 2025
Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK 210493032

LEMBAR PENGUJIAN
MODERASI *EMPLOYEE WELLBEING* DALAM PERAN
***SUPERVISORY SUPPORT* TERHADAP PENINGKATAN**
MOTIVASI KERJA SDM DI KANTOR PENGAWASAN DAN
PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN
TANJUNG EMAS

Disusun oleh:
Novan Eko Noprianto
NIM 20402400428

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi
NIK 210493032

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Penguji II

Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal Agustus 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Novan Eko Noprianto
NIM : 20402400428
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Moderasi *Employee Wellbeing* dalam Peran *Supervisory Support* terhadap Peningkatan Motivasi Kerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, MSi
NIK 210493032



Novan Eko Noprianto
NIM 20402400428

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

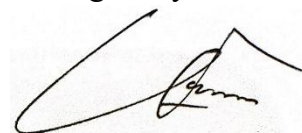
Nama : Novan Eko Noprianto
NIM : 20402400428
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Moderasi Employee Wellbeing dalam Peran Supervisory Support terhadap Peningkatan Motivasi Kerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas*; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Agustus 2025

Yang menyatakan



Novan Eko Noprianto

NIM 20402400428

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *supervisory support* dan *psychological capital* terhadap motivasi kerja SDM, serta mengetahui peran moderasi *employee well-being* dalam hubungan tersebut. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* yang bersifat asosiatif. Populasi penelitian terdiri dari seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 253 orang, dengan sampel 155 responden yang diambil menggunakan teknik *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala 1–5 (*Sangat Tidak Setuju–Sangat Setuju*), dan analisis data menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, demikian pula *psychological capital* yang juga berpengaruh positif dan signifikan. *Employee well-being* tidak memoderasi hubungan antara *supervisory support* dan motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan atasan dan modal psikologis merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja,

Kata Kunci : *supervisory support*; *psychological capital*; motivasi kerja; *employee well-being*

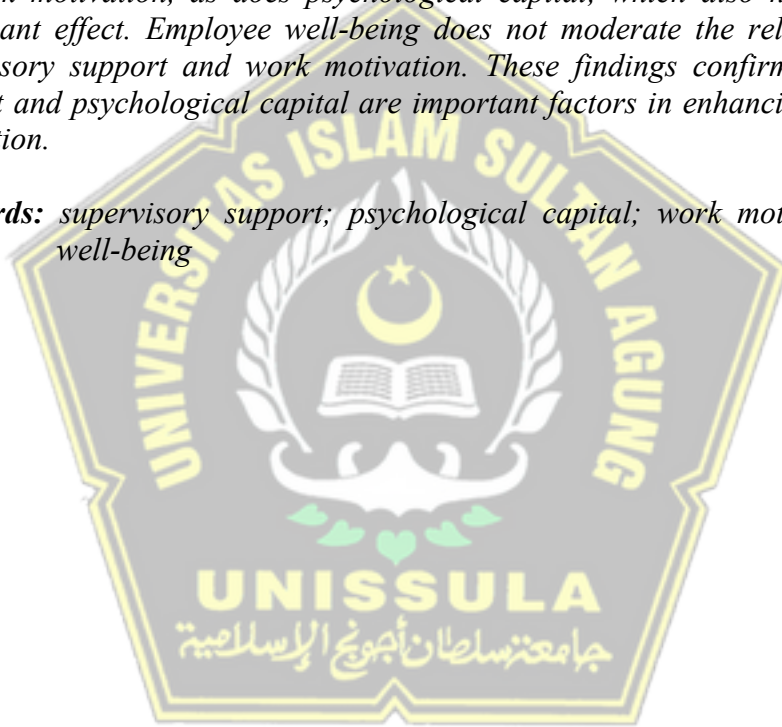


ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of supervisory support and psychological capital on employee work motivation, as well as to examine the moderating role of employee well-being in these relationships. This research is an associative explanatory study. The population consists of all employees of the Tanjung Emas Customs and Excise Office Type Madya Pabean, totaling 253 individuals, with a sample of 155 respondents selected using convenience sampling. Data were collected using a closed-ended questionnaire with a 1–5 Likert scale (Strongly Disagree–Strongly Agree), and analyzed using Partial Least Squares (PLS).

The results indicate that supervisory support has a positive and significant effect on work motivation, as does psychological capital, which also has a positive and significant effect. Employee well-being does not moderate the relationship between supervisory support and work motivation. These findings confirm that supervisory support and psychological capital are important factors in enhancing employee work motivation.

Keywords: *supervisory support; psychological capital; work motivation; employee well-being*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Moderasi *Employee Wellbeing* dalam Peran *Supervisory Support* terhadap Peningkatan Motivasi Kerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si dan Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Istri tercinta Iffa Rohana Agustin dan anak-anak tersayang : Hanindya Eka Noviandini dan Diandra Yunita Azzahra yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Bapak Tri Utomo Hendro Wibowo dan semua pihak di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis



Novan Eko Noprianto
NIM 20402400428

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Motivasi Kerja	7
2.2. Psychological capital	9
2.3. Supervisory Support.....	11
2.4. Employee Wellbeing	13
2.5. Pengaruh antar Variabel	14
2.6. Model Empirik Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1. Jenis Penelitian	18
3.2. Jenis dan Sumber Data	18
3.3. Populasi dan Sampel	18
3.4. Pengumpulan Data dan Sumber Data.....	20
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	22
3.6. Teknik Analisis Data	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	33

4.1.	Deskripsi Responden	33
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	36
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	39
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	50
4.6.	Pembahasan	54
BAB V PENUTUP.....		63
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	63
5.2.	Implikasi Teoritis	64
5.3.	Implikasi Praktis.....	66
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian	68
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	68
DAFTAR PUSTAKA		70
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....		75
Lampiran 2. Deskripsi Responden		79
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		80
Lampiran 4. Full Model PLS		83
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		84
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		87
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Lingkungan kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, menuntut pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dan kesejahteraan karyawan menjadi sangat penting (Slemp & Vella-brodrick, 2013). Faktor-faktor ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas tetapi juga dalam memastikan keberlanjutan kinerja karyawan yang optimal serta memperkuat fondasi psikologis mereka. Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi kerja yang oleh para ahli disebut sebagai elemen kunci yang mempengaruhi performa dalam organisasi (Locke & Schattke, 2019; Muli et al., 2019; Shaikh & Siddiqui, 2019).

Motivasi kerja adalah aspek penting dalam kinerja SDM, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, kompensasi, pengembangan karir (D'Annunzio-Green et al., 2019), dukungan sosial, dan aspek psikologis (Connie R Wanberg et al., 2020). Lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta manajemen beban kerja yang baik, dapat meningkatkan rasa aman dan motivasi (Malinowska et al., 2018). Gaji yang layak dan tunjangan yang memadai, serta penghargaan atas prestasi, juga berperan penting (Johnson et al., 2022).

Selain itu, kesempatan pengembangan karir dan program pelatihan yang berkelanjutan membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi

(Lee et al., 2024). Dukungan dan bimbingan dari atasan serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan rasa dihargai dan motivasi (Shi & Gordon, 2020).

Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kinerja, produktivitas, kepuasan kerja dan kemampuan menghadapi stress (Paaïs & Pattiruhu, 2020). Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi anggotanya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dukungan dari atasan atau supervisor (*supervisory support*) memainkan peran krusial dalam kinerja SDM (Chan, 2017). *Supervisory support* mencakup bimbingan, umpan balik, dan dukungan emosional yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Mishra et al., 2019).

Ketika SDM merasa didukung oleh atasan mereka, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, merasa dihargai, dan memiliki motivasi yang lebih besar untuk mencapai tujuan organisasi. Dukungan ini juga membantu SDM dalam mengatasi tekanan dan stres yang seringkali menyertai dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Sebagaimana diulas oleh (Chan, 2017) dengan adanya supervisi yang baik, SDM dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui pelatihan dan bimbingan yang berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan mereka. Dengan demikian, *supervisory support* tidak hanya berkontribusi

pada kesejahteraan psikologis individu tetapi juga secara langsung mempengaruhi kinerja operasional mereka dalam pelaksanaan kinerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan masih adanya kontroversi hasil antara peran supervisi dengan motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al., 2019). Namun penelitian lain menunjukkan bahwa supervisi Kepala Sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Santy Wijaya, 2021). Kemudian, *future research* penelitian (Kanat-maymon, 2017) menyarankan untuk meneliti peran model pengawasan sebagai potensi anteseden motivasi kerja. Sehingga dalam penelitian ini, modal psikologis diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut diatas.

Modal psikologis mengacu pada kumpulan kualitas positif yang dimiliki seseorang yang dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan mereka. Modal psikologis terdiri dari empat komponen utama: self-efficacy (keyakinan diri), optimisme, harapan, dan ketahanan (Luthans et al., 2004). Self-efficacy adalah keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas. Optimisme mencerminkan sikap positif dan harapan baik terhadap masa depan. Harapan melibatkan perencanaan yang proaktif dan keberanian untuk mencapai tujuan, sedangkan ketahanan adalah kemampuan untuk bangkit kembali dan tetap bertahan menghadapi kesulitan. Modal psikologis yang tinggi memungkinkan individu

lebih termotivasi, lebih tangguh dalam menghadapi tantangan, dan lebih efektif dalam mencapai tujuan mereka.

Modal psikologis yang kuat pada karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja, serta mengurangi tingkat stres dan burnout (Rabenu et al., 2017). Modal psikologis yang kuat membantu SDM tetap termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka. Dengan tingkat modal psikologis yang tinggi, mereka dapat mengatasi tekanan pekerjaan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap fokus pada tujuan keseluruhan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga meningkatkan efektivitas dan efisiensi keseluruhan SDM dalam mewujudkan visi misi organisasi. Oleh karena itu, memperkuat modal psikologis melalui pelatihan, dukungan supervisi, dan program kesejahteraan mental sangat penting dalam mengungkit kinerja SDM demi keberhasilan organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran *supervisory support* (dukungan supervisi) terhadap motivasi kerja maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “peran *supervisory support* dalam meningkatkan motivasi kerja dan *psychological capital* dengan *Employee Wellbeing* sebagai moderasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh *psychological capital* terhadap motivasi kerja?
3. Bagaimana peran moderasi *Employee Wellbeing* dalam peran *supervisory support* terhadap motivasi kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh *psychological capital* terhadap motivasi kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh peran moderasi *Employee Wellbeing* dalam peran *supervisory support* terhadap motivasi kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran dukungan supervisi dalam meningkatkan motivasi kerja melalui modal psikologis. Studi ini memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan dengan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan yang mendukung dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja karyawan.

2. Praktis

- a. Individu. Studi ini memberikan wawasan tentang bagaimana dukungan dari supervisor dapat memengaruhi perkembangan pribadi dan profesional mereka.
- b. Akademisi: Penelitian ini menambah literatur akademis mengenai peran dukungan supervisi dan modal psikologis dalam konteks motivasi kerja, yang dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi dalam pengajaran dan penelitian lebih lanjut terkait manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi.
- c. Organisasi. Studi ini memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan dengan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan yang mendukung dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis dan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian dapat digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif bagi supervisor untuk meningkatkan dukungan mereka kepada bawahannya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang memicu setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Hajjali et al., 2022). Motivasi yang efektif membuat karyawan merasa lebih gembira dan antusias saat bekerja, yang berdampak positif pada pertumbuhan dan kemajuan organisasi (Akbar et al., 2020). Meskipun bentuk motivasi bisa berbeda-beda, tujuan utamanya tetap sama, yaitu meningkatkan motivasi individu sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan optimal dan mencapai kepuasan kerja yang diharapkan (Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022). Motivasi ini adalah kondisi internal yang mendorong seseorang untuk bertindak demi mencapai tujuan tertentu (Halik, 2021).

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi (Akbar et al., 2020).

Motivasi SDM untuk meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada besaran kompensasi yang diterima sebagai imbalan akan kontribusinya terhadap organisasi (Suwanto, 2021). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang

spesifik sesuai dengan tujuan individu (Nurfadilah & Farihah, 2021). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Menurut Widodo, Imron, and Arifin (2019) motivasi didefinisikan yaitu suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai sekaligus.

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, dedikasi, dan ketekunan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Arshad et al., 2021). Motivasi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja (Sommerfeldt, 2010), dukungan dari atasan (Arshad et al., 2021), penghargaan serta kesempatan untuk pengembangan karir dan pelatihan (Salamon et al., 2021). Selain itu, motivasi yang kuat juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada keamanan dan ketertiban masyarakat yang dilayani.

Menurut Maslow dalam (Ogunnaike et al., 2019) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

1. kebutuhan fisiologis
2. kebutuhan keselamatan
3. kebutuhan social
4. kebutuhan akan penghargaan
5. Aktualisasi diri

Motivasi kerja disimpulkan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, dedikasi, dan ketekunan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut maslow (Ogunnaike et al., 2019) yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

2.2. *Psychological capital*

Psychological capital ini didefinisikan sebagai hal positif psikologis yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk dapat membantu individu tersebut untuk dapat berkembang (Kim & Kweon, 2020). Konsep *psychological capital* menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif (Luthans et al., 2004).

Psychological capital merupakan suatu kapasitas positif individu yang terbarukan, saling melengkapi dan dapat saling bersinergi (Naidoo et al., 2013). Individu dengan *psychological capital* yang tinggi akan menjadi individu yang fleksibel dan adaptif untuk bertindak dengan kapasitas yang berbeda untuk memenuhi tuntutan secara dinamis (Naidoo et al., 2013).

Psychological capital atau modal psikologis merupakan suatu perkembangan keadaan psikologis yang positif pada individu yang diwujudkan dalam karakteristik memiliki kepercayaan diri untuk memilih dan menyerahkan upaya yang diperlukan agar berhasil pada tugas-tugas yang menantang (efikasi diri); membuat atribusi positif tentang keberhasilan di

masa kini dan mendatang (optimism); tekun dalam mencapai tujuan dan, bila diperlukan mengalihkan cara untuk mencapai tujuan dalam rangka meraih keberhasilan (harapan), dan; ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu dapat bertahan dan bangkit kembali bahkan melampaui keadaan semula untuk mencapai keberhasilan (resiliensi) (Timo et al., 2016).

Modal psikologis mengacu pada serangkaian sifat dan keadaan mental yang memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas-tugas berat dan stres dengan efektivitas yang lebih tinggi (Andiani & Ratnawati, 2022). Modal psikologis yang kuat tidak hanya meningkatkan kinerja individu dalam tugas mereka, tetapi juga berkontribusi pada kesehatan mental dan kesejahteraan umum, yang sangat penting dalam pekerjaan yang sering kali menuntut pikiran mendalam dan stress tinggi.

Sehingga dapat disimpulkan *Psychological capital* adalah kondisi psikologis yang dimiliki SDM yang berguna untuk mengatasi berbagai tantangan dan stres yang dihadapi dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Indikator *psychological capital* adalah *self-efficacy/confidence*, *optimism*, *hope* dan *resiliency* (Luthans, 2002).

1. *self-efficacy/confidence* adalah sejauhmana seseorang memiliki keyakinan terhadap penilaiannya atas kemampuan dirinya dan sejauh mana seseorang bisa merasakan adanya “kemungkinan” untuk berhasil.
2. *optimism*, adalah keyakinan atas segala sesuatu dari segi yang baik dan menyenangkan dan sikap selalu mempunyai harapan baik di segala hal.

3. *hope* adalah kemampuan untuk merencanakan jalan keluar dalam upaya mencapai tujuan walaupun adanya rintangan, dan menjadikan motivasi sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan.
4. *Resiliency* adalah kapasitas seseorang untuk merespons secara sehat dan produktif ketika menghadapi kesulitan atau trauma, di mana hal tersebut penting untuk mengelola tekanan hidup sehari-hari.

2.3. *Supervisory Support*

Supervisi merupakan istilah yang sering digunakan sebagai padanan kata pengawasan, dalam kegiatan supervisi pelaksanaan bukan mencari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata – mata kesalahannya) untuk dapat mengoreksi bagian yang perlu diperbaiki (Beks & Doucet, 2020).

Dukungan supervisi adalah aspek kritis yang memengaruhi efektivitas dan kesejahteraan SDM. *Supervisory support* dalam konteks ini merujuk pada tingkat dukungan, bimbingan, dan sumber daya yang diberikan oleh atasan kepada bawahan mereka, yang bisa mencakup aspek-aspek seperti pelatihan, umpan balik, motivasi, dan dukungan emosional. *Supervisory support* dalam tidak hanya memperkuat kemampuan individu dalam menangani tugas-tugas sehari-hari tetapi juga meningkatkan kohesi dan efektivitas tim secara keseluruhan.

Pelaksanaan supervisi perlu memperhatikan beberapa hal diantaranya teknik supervisi, prinsip supervisi, kegiatan rutin supervisor

yang diperlukan dalam proses supervisi serta model supervisi yang digunakan (Weaver, 2020). Teknik supervisi pada dasarnya identik dengan tehnik penyelesaian, untuk melaksanakan supervisi ada dua hal teknik yang perlu diperhatikan 1) Supervisi Langsung : supervisor dapat terlibat secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk menjadi lebih optimal. 2) Supervisi Tidak Langsung supervisi ini dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan (Dounavi et al., 2019).

Dukungan supervisi disimpulkan sebagai dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja anggotanya yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah, dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi dan dukungan fisik (Achour et al., 2017) yang dijabarkan sebagaimana berikut :

1. dukungan emosional yaitu diwujudkan dalam penghargaan, kepercayaan, pengaruh, perhatian, dan mendengarkan,
2. dukungan penilaian yaitu diwujudkan dalam merupakan penegasan, umpan balik, perbandingan sosial,
3. dukungan informasi diwujudkan dalam pemberian nasihat, saran, arahan dan informasi,
4. dukungan fisik diwujudkan dalam bentuk bantuan barang, uang, tenaga, waktu dan modifikasi lingkungan.

2.4. *Employee Wellbeing*

Menurut Yu et al. (2021), kesejahteraan karyawan mengacu pada gagasan bahwa kualitas hidup seseorang meningkat melalui kesehatan, kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan yang dirasakan selama bekerja. Aboobaker et al. (2019) berpendapat bahwa kesejahteraan karyawan adalah keseimbangan antara sumber daya individu dan tantangan yang dihadapi. Pawar (2016) mendefinisikan kesejahteraan karyawan sebagai kondisi emosional positif yang mencerminkan kesejahteraan mental, kepuasan dalam pekerjaan, dan kebahagiaan hidup yang terkait dengan keseluruhan pengalaman dan peran sebagai karyawan. Rizky dan Sadida (2019) menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah kesejahteraan individu dalam pekerjaan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Menurut Purba (2019), kesejahteraan karyawan adalah hak karyawan atau kelompok karyawan untuk menerima penghargaan tak langsung sebagai bagian dari keanggotaan mereka dalam organisasi. Kesejahteraan karyawan dapat dilihat sebagai keseimbangan antara upaya yang dilakukan dan kompensasi yang diterima; ketidakseimbangan antara keduanya dapat menyebabkan rendahnya kesejahteraan karyawan (Sadida & Fitria, 2018).

Dapat disimpulkan bahwa *Employee well-being* adalah konsep yang mencakup kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan dalam pekerjaan. Penelitian ini menggunakan indikator dari Hasibuan (2016) yang mengembangkan tiga indikator kesejahteraan karyawan: kesejahteraan ekonomis, kesejahteraan yang mendukung seperti fasilitas ibadah, cuti, dan

izin, serta kesejahteraan yang berupa pelayanan seperti jaminan kesehatan dan kredit rumah.

2.5. Pengaruh antar Variabel

2.5.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap *Motivasi Kerja*

Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran (Chan, 2017). Perubahan perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan pengembangan kurikulum dengan mengikuti pelatihan-pelatihan. Harapannya dengan demikian maka akan muncul motivasi kerja yang tinggi untuk menjalankan proses pembelajaran dengan lebih baik.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid & Rathore, 2017) ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al., 2019). Supervisi kepala sekolah berkontribusi positif terhadap motivasi kerja (Rahmatullah & Saleh, 2019).

Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : *Supervisory Support* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

2.5.2. Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Motivasi Kerja*

Psychological Capital (PsyCap) akan meningkatkan motivasi seseorang untuk mempelajari hal-hal baru serta memungkinkan mereka untuk bangkit setelah mengalami kegagalan (Datu et al., 2018). Hal ini disebabkan oleh dimensi-dimensi modal psikologis yang memang terbukti membantu seorang individu untuk mengembangkan dirinya.

PsyCap adalah prediktor bersamaan dan prospektif dari motivasi otonom, motivasi terkontrol, keterlibatan akademik, dan prestasi akademik bahkan setelah mengendalikan autoregressor masing-masing dan kovariat relevan lainnya (Paterson et al., 2014). Modal psikologis yang lebih tinggi mengarah pada kepercayaan diri yang lebih tinggi, menetapkan tujuan, mencari cara untuk menjadi pribadi yang lebih baik, dan percaya akan masa depan itu membawa keadaan positif bagi organisasi mereka (Herdem, 2019).

Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : *Psychological Capital* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja

2.5.3. Moderasi *employee wellbeing* dalam pengaruh *Supervisory Support* terhadap Motivasi Kerja

Dukungan supervisi (*supervisory support*) pada dasarnya memberikan arahan, umpan balik, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, sehingga dapat menumbuhkan rasa dihargai dan diakui (Khalid & Rathore, 2017). Namun, pengaruh positif ini terhadap motivasi kerja tidak selalu sama pada setiap individu (Boakye et al., 2021), karenanya kondisi *employee wellbeing* dapat berperan sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Karyawan dengan tingkat *wellbeing* yang tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan dukungan supervisi secara optimal (Rasool et al., 2021). Karyawan dengan tingkat *wellbeing* yang tinggi memiliki kesehatan fisik dan mental yang baik, emosi positif, serta kepuasan hidup yang memadai, sehingga dorongan motivasinya akan meningkat lebih besar ketika mendapat dukungan dari atasan (Peters et al., 2018). Sebaliknya, jika *wellbeing* rendah, dukungan supervisi yang diberikan mungkin tidak mampu sepenuhnya meningkatkan motivasi kerja karena karyawan sedang berada dalam kondisi fisik atau psikologis yang kurang mendukung (Jackman et al., 2020; Zainuddin et al., 2013).

Dengan demikian, *employee wellbeing* bertindak sebagai variabel moderasi yang menguatkan atau melemahkan pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja, di mana efek positif

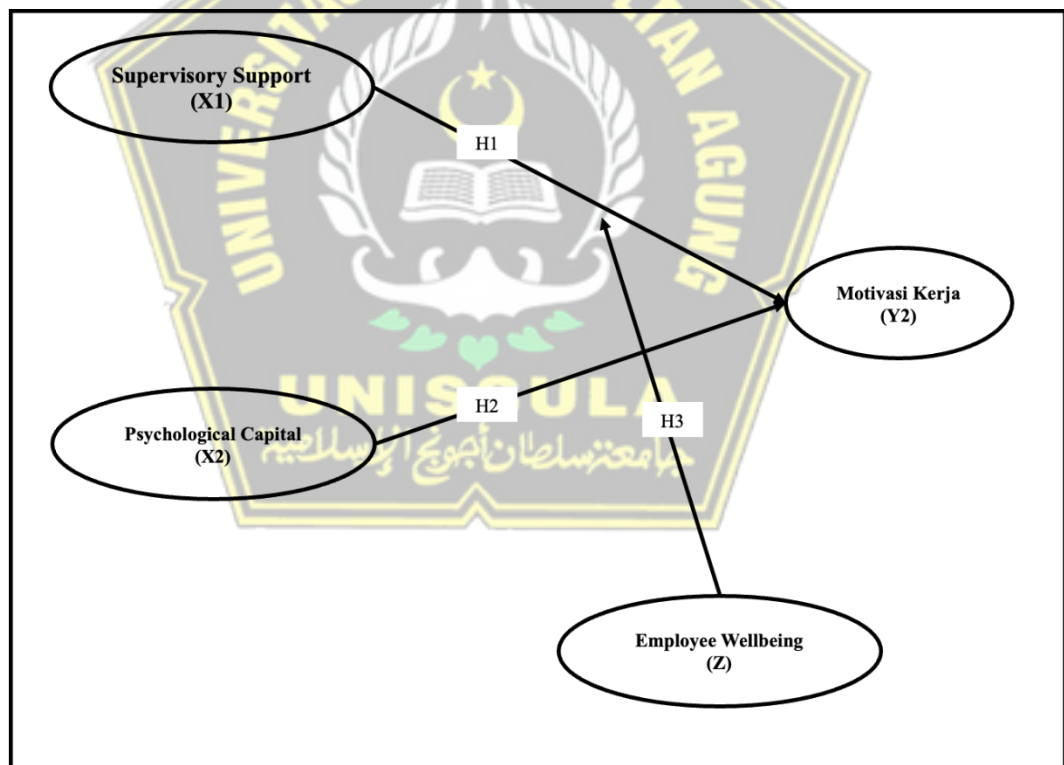
dukungan supervisi akan lebih terasa signifikan ketika *wellbeing* karyawan berada pada tingkat yang tinggi.

Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : *Employee wellbeing* memoderasi pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi kerja

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian beberapa peneliti sebelumnya, maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh *Employee Wellbeing*, *Psychological Capital*, *Supervisory Support* dan Motivasi Kerja.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : *Employee Wellbeing*, *Psychological Capital*, *Supervisory Support* dan Motivasi Kerja. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 253 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan.

Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{253}{1 + (253 * 0,0025)} = \frac{253}{1,6325} = 155$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 155 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.4. Pengumpulan Data dan Sumber Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan

lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian *Employee Wellbeing*, *Psychological Capital*, *Supervisory Support* dan Motivasi Kerja. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup *Employee Wellbeing*, *Psychological Capital*, *Supervisory Support* dan Motivasi Kerja. Adapun masing-masing indikator tampak pada table 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Motivasi kerja dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat, dedikasi, dan ketekunan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.	1) dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, 2) kebutuhan keselamatan, 3) kebutuhan social, 4) kebutuhan akan penghargaan 5) aktualisasi diri.	(Ogunnaike et al., 2019)
2.	<i>Psychological capital</i> kondisi psikologis yang dimiliki SDM yang berguna untuk mengatasi berbagai tantangan dan stres yang dihadapi dalam pekerjaan mereka sehari-hari.	1) <i>self-efficacy/confidence</i> , 2) <i>optimism</i> , 3) <i>hope</i> 4) <i>resiliency</i>	(Luthans, 2002).
3.	Dukungan supervisi dukungan pemimpin untuk membangkitkan semangat kerja anggotanya yang diwujudkan dalam fungsi pembinaan, pendampingan dan kontrol agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih optimal.	1) dukungan emosional, 2) dukungan penilaian, 3) dukungan informasi 4) dukungan fisik	(Achour et al., 2017)
4.	<i>Employee well-being</i> konsep yang mencakup kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan dalam pekerjaan.	1) kesejahteraan ekonomis,, 2) kesejahteraan dukungan 3) jaminan pelayanan	Hasibuan (2016)

3.6. Teknik Analisis Data

1.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

1.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik

(Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i^2$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*,

semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7, *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila

nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

b. *Uji Multikolineritas*

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

5. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan

menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian

sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*,

sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

6. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 155 responden yang merupakan pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Analisis deskripsi responden menunjukkan beberapa karakteristik yang relevan dengan konteks pekerjaan di lingkungan bea cukai.. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 114 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 155	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	107	69%
	Wanita	48	31%
2.	Usia		0%
	18 - 30 tahun	58	37%
	31- 40 tahun	73	47%
	41 - 50 tahun	18	12%
	> 50 tahun	6	4%
3.	Pendidikan Terakhir		0%
	Diploma	44	28%
	Sarjana (S1)	77	50%
	Pascasarjana (S2)	34	22%
4.	Masa kerja		0%
	0 - 3 tahun	22	14%
	>3 - 6 tahun	22	14%
	>6 - 9 tahun	77	50%
	> 9 tahun	34	22%

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2024).

Karakteristik responden yang disajikan pada Tabel 4.1 memberikan gambaran penting untuk memahami keterkaitannya dengan *employee well-being*, motivasi kerja, *psychological capital*, dan *supervisory support* dalam konteks organisasi KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Mayoritas responden berada pada kelompok usia 31–40 tahun (47%) dan 18–30 tahun (37%), yang merupakan rentang usia produktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada fase karier yang aktif berkembang, sehingga tingkat kesejahteraan karyawan sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara beban kerja dan dukungan organisasi. Pegawai di kelompok usia ini biasanya memiliki energi dan motivasi yang tinggi, namun rentan terhadap kelelahan kerja apabila manajemen tidak memberikan dukungan yang memadai, baik dalam bentuk fasilitas kesehatan, fleksibilitas kerja, maupun program kesejahteraan lainnya.

Tingkat pendidikan yang cukup tinggi, di mana 50% lulusan S1 dan 22% lulusan S2, mencerminkan kapasitas intelektual dan profesional yang baik. Hal ini dapat mendorong motivasi kerja, karena pegawai dengan latar pendidikan lebih tinggi cenderung memiliki aspirasi yang lebih besar terhadap pengembangan karier dan peluang promosi. Selain itu, masa kerja yang didominasi oleh kelompok 6–9 tahun (50%) dan lebih dari 9 tahun (22%) menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki pengalaman yang cukup matang, yang biasanya diiringi dengan loyalitas terhadap organisasi. Namun, jika motivasi tidak dijaga dengan pemberian insentif, pelatihan, atau promosi, terdapat risiko stagnasi yang dapat menurunkan kinerja.

Psychological capital mencakup aspek seperti optimisme, harapan, resiliensi, dan efikasi diri. Variasi usia dan masa kerja pada responden memberikan indikasi bahwa pegawai memiliki tingkat ketahanan yang berbeda dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Pegawai dengan pengalaman lebih lama (>6 tahun) biasanya memiliki tingkat resiliensi dan efikasi diri yang lebih tinggi karena terbiasa menghadapi berbagai dinamika pekerjaan. Sementara itu, pegawai yang lebih muda (18–30 tahun) mungkin membutuhkan lebih banyak pelatihan dan mentoring untuk mengembangkan psychological capital yang kuat, terutama dalam membangun kepercayaan diri dan kemampuan adaptasi terhadap tekanan pekerjaan.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki masa kerja menengah hingga panjang. Hal ini menuntut supervisory support yang adaptif, di mana atasan tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga dukungan emosional dan motivasional. Pegawai yang lebih berpengalaman mungkin memerlukan pengakuan dan pemberdayaan, sedangkan pegawai yang lebih baru memerlukan bimbingan dan pendampingan intensif agar dapat berintegrasi dengan baik. Supervisory support yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen organisasi, dan memaksimalkan potensi setiap individu.

Secara keseluruhan, keragaman karakteristik responden ini menunjukkan adanya kebutuhan diferensiasi pendekatan manajemen dalam mengelola kesejahteraan karyawan, motivasi, pengembangan psychological capital, dan dukungan supervisi. Pendekatan yang disesuaikan dengan usia, tingkat pendidikan,

serta pengalaman kerja akan lebih efektif dalam membangun kinerja yang optimal dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta produktif.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

4.2.1. *Supervisory support*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Supervisory support dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Supervisory support

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Supervisory support	3.79	
1. Dukungan emosional,	3.82	0.78
2. Dukungan penilaian,	3.78	0.80
3. Dukungan informasi	3.75	0.78
4. Dukungan fisik	3.79	0.75

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel Supervisory support secara keseluruhan sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori

tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Supervisory support termasuk pada kategori tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Supervisory support didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator 1. Dukungan emosional (3,82) dan terendah indikator Dukungan informasi (3,75).

4.2.2. *Psychological capital*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Psychological capital dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Psychological capital

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<i>Psychological capital</i>	3.77	
1. Self-efficacy/confidence,	3.80	0.78
2. Optimism,	3.65	0.76
3. Hope	3.78	0.81
4. Resiliency	3.85	0.82

Pada variabel Psychological capital secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,77 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kondisi psikologis yang baik untuk mengatasi berbagai tantangan dan stres yang dihadapi dalam bertugas. Hasil deskripsi data pada variabel Psychological capital dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Resiliency (3,85) dan terendah pada indikator Optimism (3,65).

4.2.3. *Employee well-being*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Employee well-being dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel *Employee well-being*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<i>Employee well-being</i>	3.82	
1. Kesejahteraan ekonomis	3.77	0.90
2. Kesejahteraan dukungan	3.83	0.97
3. Jaminan pelayanan	3.85	1.04

Pada variabel *Employee well-being* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,82 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kesejahteraan fisik, mental, dan emosional yang baik. Hasil deskripsi data pada *Employee well-being* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Jaminan pelayanan (3,85), sedangkan indikator dengan skor terendah adalah indikator Kesejahteraan ekonomis dengan skor 3,77.

4.2.4. Motivasi kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Motivasi kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi kerja

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Motivasi kerja	3.79	
1. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis,	3.88	0.99
2. Kebutuhan keselamatan,	3.84	0.92
3. Kebutuhan social,	3.74	0.89
4. Kebutuhan akan penghargaan	3.68	0.98
5. Aktualisasi diri.	3.82	0.88

Pada variabel Motivasi kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis (3,88) dan terendah pada indikator Kebutuhan akan penghargaan (3,68).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Supervisory support*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Supervisory support* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Supervisory support* sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Supervisory support*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Dukungan emosional,	0.781	Valid
2. Dukungan penilaian,	0.887	Valid
3. Dukungan informasi	0.865	Valid
4. Dukungan fisik	0.779	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Supervisory support* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Supervisory support* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh keempat indikator yaitu Dukungan emosional, Dukungan penilaian, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Psychological capital*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Psychological capital* (X2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Psychological capital* sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Psychological capital*

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. <i>Self-efficacy/confidence</i> ,	0.790	Valid
2. <i>Optimism</i> ,	0.747	Valid
3. <i>Hope</i>	0.933	Valid

4. <i>Resiliency</i>	0.939	Valid
----------------------	-------	-------

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *Psychological capital* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Psychological capital* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh keempat indikator, yaitu *Self-efficacy/confidence*, *Optimism*, *Hope*, dan *Resiliency*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi kerja (Y1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis,	0.838	Valid
2. Kebutuhan keselamatan,	0.916	Valid
3. Kebutuhan social,	0.830	Valid
4. Kebutuhan akan penghargaan	0.806	Valid
5. Aktualisasi diri.	0.896	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Dorongan untuk

memenuhi kebutuhan fisiologis, Kebutuhan keselamatan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan akan penghargaan, dan Aktualisasi diri.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Employee well-being*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Employee well-being* (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Employee well-being* sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Employee well-being*

Indikator	Outer loadings	Keterangan
1. Kesejahteraan ekonomis,,	0.865	Valid
2. Kesejahteraan dukungan	0.832	Valid
3. Jaminan pelayanan	0.925	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Employee well-being* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Employee well-being* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kesejahteraan ekonomis, Kesejahteraan dukungan, dan Jaminan pelayanan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Employee well-being	Motivasi kerja	Psychological capital	Supervisory support
Employee well-being	0.875			
Motivasi kerja	0.756	0.858		
Psychological capital	0.181	0.421	0.856	
Supervisory support	0.623	0.683	0.328	0.830

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian

yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT.

Tabel 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Motivasi kerja <-> Employee well-being	0.860
Psychological capital <-> Employee well-being	0.207
Psychological capital <-> Motivasi kerja	0.468
Supervisory support <-> Employee well-being	0.736
Supervisory support <-> Motivasi kerja	0.771
Supervisory support <-> Psychological capital	0.373

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima. Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Employee well-being	Motivasi kerja	Psychological capital	Supervisory support
X1_1	0.495	0.493	0.261	0.781
X1_2	0.530	0.562	0.217	0.887
X1_3	0.523	0.576	0.235	0.865
X1_4	0.515	0.618	0.364	0.779
X2_1	0.113	0.313	0.790	0.276
X2_2	0.108	0.291	0.747	0.202
X2_3	0.185	0.423	0.933	0.331
X2_4	0.196	0.396	0.939	0.299
Y1_1	0.707	0.838	0.284	0.634
Y1_2	0.683	0.916	0.386	0.627
Y1_3	0.630	0.830	0.434	0.563
Y1_4	0.562	0.806	0.341	0.511
Y1_5	0.653	0.896	0.365	0.585
Z_1	0.865	0.648	0.109	0.495
Z_2	0.832	0.638	0.252	0.566
Z_3	0.925	0.697	0.118	0.574

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada model pengukuran (measurement model) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (Ghozali & Latan, 2015):

a. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal dari suatu konstruk atau variabel laten. Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Umumnya, nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun dalam penelitian eksploratori nilai $\geq 0,60$ masih dapat diterima.

b. *Composite Reliability (CR)*

Composite Reliability mengukur reliabilitas internal dengan mempertimbangkan bobot (*loading*) masing-masing indikator terhadap konstruk. Berbeda dengan Cronbach's Alpha yang mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama, CR memberikan penilaian yang lebih akurat pada model SEM karena memperhitungkan kontribusi relatif tiap indikator. Nilai CR $\geq 0,70$ umumnya menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen sekaligus menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE $\geq 0,50$ mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat

dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi yang memadai.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Employee well-being</i>	0.845	0.907	0.765
Motivasi kerja	0.910	0.933	0.737
<i>Psychological capital</i>	0.876	0.916	0.733
<i>Supervisory support</i>	0.848	0.898	0.688

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,7, nilai reliabilitas komposit (*Composite Reliability*) juga melebihi 0,7, serta nilai AVE pada masing-masing konstruk melampaui 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji

multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
<i>Employee well-being</i> -> Motivasi kerja	2.272
<i>Psychological capital</i> -> Motivasi kerja	1.175
<i>Supervisory support</i> -> Motivasi kerja	1.974
<i>Employee well-being x Supervisory support</i> -> Motivasi kerja	1.577
<i>Employee well-being x Psychological capital</i> -> Motivasi kerja	1.532

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan

0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Motivasi kerja	0.713	0.700

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,713. Artinya variabel Motivasi kerja dapat dijelaskan 71,3 % oleh variabel Psychological capital, Supervisory support, dan Employee well-being. Sedangkan sisanya 28,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,713) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Psychological capital, Supervisory support, dan Employee well-being memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Motivasi kerja.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Nilai Q-square

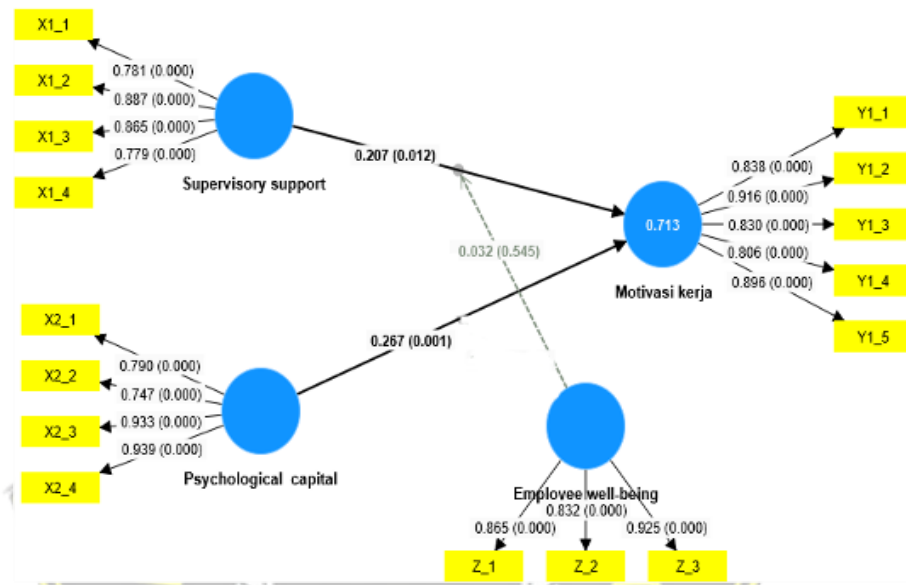
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Motivasi kerja	570.000	278.019	0.512

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Motivasi kerja sebesar 0,512 yang menunjukkan nilai Q square > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015).

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

	Pengaruh	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	Supervisory support -> Motivasi kerja	0.207	2.508	0.012	Diterima
H2	Psychological capital -> Motivasi kerja	0.267	3.363	0.001	Diterima
H3	Employee well-being x Supervisory support -> Motivasi kerja	0.032	0.606	0.545	Ditolak

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Supervisory Support memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *Supervisory Support* terhadap motivasi kerja sebesar 0,207. Nilai tersebut membuktikan *Supervisory Support* berpengaruh positif terhadap Motivasi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.508) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,012) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Supervisory support* terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Supervisory Support memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja*" dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Psychological Capital memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh *Psychological capital* terhadap motivasi kerja sebesar 0,267. Nilai tersebut membuktikan *Psychological capital* (*Psychological capital*)

berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,363) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Psychological capital* terhadap motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘*Psychological Capital memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja*’ dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Employee well-being memoderasi pengaruh Supervisory support terhadap motivasi kerja

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh variabel moderasi (Employee well-being x Supervisory support) terhadap motivasi kerja sebesar 0,032. Nilai tersebut menunjukkan faktor moderasi tersebut berpengaruh positif, namun apabila dilihat signifikansi pengaruhnya melalui uji t diperoleh nilai $t_{hitung} (0,606) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,545) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa Employee well-being tidak memberikan pengaruh moderasi yang signifikan pada hubungan antara Supervisory support terhadap Motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Employee well-being memoderasi pengaruh Supervisory support terhadap motivasi kerja*” dapat **ditolak**.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Supervisory Support* terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian ini membuktikan *Supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dukungan atasan dan nilai pekerjaan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Khalid & Rathore, 2017) ada hubungan positif antara peran supervisor ruangan dengan motivasi kerja (Peggy Passya et al., 2019).

Pada penelitian ini, *supervisory support* yang direpresentasikan melalui empat indikator yaitu dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik; terbukti berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja. Motivasi kerja dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, serta kebutuhan untuk mencapai aktualisasi diri.

Pada variabel *supervisory support*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah dukungan penilaian, sedangkan pada variabel motivasi kerja indikator tertinggi adalah kebutuhan keselamatan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas dukungan penilaian yang diberikan atasan seperti pemberian evaluasi yang adil, umpan balik konstruktif, serta pengakuan atas kinerja maka semakin terpenuhi pula kebutuhan keselamatan pegawai, baik secara fisik maupun psikologis. Artinya, proses penilaian yang transparan dan menghargai kontribusi

karyawan dapat menciptakan rasa aman, mengurangi kecemasan terkait masa depan pekerjaan, serta meningkatkan keyakinan pegawai bahwa mereka bekerja di lingkungan yang stabil dan mendukung.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *supervisory support* adalah dukungan fisik, dan pada variabel motivasi kerja indikator terendah adalah kebutuhan akan penghargaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin memadai dukungan fisik yang diberikan atasan seperti penyediaan fasilitas kerja, bantuan teknis, dan perlengkapan yang menunjang tugas kepabeanaan dan cukai maka semakin terpenuhi pula kebutuhan pegawai untuk memperoleh penghargaan atas kontribusinya. Artinya, dukungan fisik tidak hanya mempermudah pekerjaan, tetapi juga berfungsi sebagai bentuk pengakuan tidak langsung terhadap pentingnya peran pegawai, sehingga mendorong mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *supervisory support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin besar dukungan yang diberikan oleh atasan yang meliputi dukungan emosional, penilaian, informasi, dan bantuan fisik maka akan semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang dirasakan pegawai. Bentuk dukungan yang efektif dari atasan dapat mendorong pemenuhan beragam kebutuhan karyawan, mulai dari

kebutuhan fisiologis, keamanan, dan sosial, hingga kebutuhan akan penghargaan serta aktualisasi diri.

4.6.2. Pengaruh Psychological Capital terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian ini membuktikan *Psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Psychological Capital* (PsyCap) akan meningkatkan motivasi seseorang untuk mempelajari hal-hal baru serta memungkinkan mereka untuk bangkit setelah mengalami kegagalan (Datu et al., 2018).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat modal psikologis yang mencakup *self-efficacy/confidence*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency*, maka semakin besar pula motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Modal psikologis yang kuat dapat mendorong individu untuk berupaya memenuhi beragam kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri.

Dalam penelitian ini, *psychological capital* diukur melalui empat indikator utama, yaitu *self-efficacy/confidence* (kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas), *optimism* (pandangan positif terhadap masa depan), *hope* (harapan dan tujuan yang jelas), serta *resiliency* (kemampuan bangkit

dari kegagalan). Keempat indikator ini terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, yang dalam penelitian ini diukur berdasarkan lima indikator, yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *psychological capital* adalah *resiliency*, sedangkan pada variabel motivasi kerja adalah kebutuhan keselamatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat daya lenting atau kemampuan pegawai dalam menghadapi tekanan dan tantangan, maka semakin terpenuhi pula rasa aman mereka di lingkungan kerja. Artinya, ketahanan mental yang baik membuat pegawai lebih mampu menghadapi risiko pekerjaan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap merasa terlindungi, baik secara fisik maupun psikologis, sehingga kebutuhan keselamatan sebagai bagian penting dari motivasi kerja dapat terpenuhi secara optimal.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *psychological capital* adalah *optimism*, sementara pada variabel motivasi kerja adalah kebutuhan akan penghargaan. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan *optimism* dapat membantu pemenuhan kebutuhan penghargaan pegawai. Artinya, ketika pegawai memiliki pandangan positif terhadap prospek masa depan dan percaya bahwa upayanya akan membuahkan hasil yang baik, mereka cenderung lebih

percaya diri untuk menunjukkan kinerja terbaik. Hal ini membuka peluang bagi organisasi untuk memberikan apresiasi, pengakuan, dan penghargaan, sehingga kebutuhan akan penghargaan tersebut dapat terpenuhi. Dengan kata lain, membangun optimisme tidak hanya berdampak pada semangat kerja, tetapi juga pada peluang karyawan untuk mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka.

4.6.3. Moderasi Employee well-being dalam pengaruh Supervisory support terhadap motivasi kerja

Penelitian ini membuktikan bahwa *Employee well-being* tidak memberikan pengaruh moderasi yang signifikan pada hubungan antara *Supervisory support* terhadap Motivasi kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee well-being* tidak memberikan efek moderasi yang signifikan pada hubungan antara *supervisory support* dan motivasi kerja SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Artinya, tingkat kesejahteraan karyawan baik dari aspek fisik, psikologis, maupun social, tidak memperkuat ataupun melemahkan pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, meskipun *supervisory support* terbukti meningkatkan motivasi kerja, besarnya efek tersebut relatif sama pada karyawan dengan tingkat *well-being* yang berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai di lingkungan ini lebih banyak dipengaruhi langsung oleh peran

dukungan atasan, sementara perbedaan kondisi *well-being* tidak secara signifikan mengubah kekuatan hubungan tersebut.

Variabel *employee well-being* diukur melalui tiga indikator utama, yaitu kesejahteraan ekonomis, kesejahteraan dukungan, dan jaminan pelayanan. Variabel *supervisory support* direfleksikan melalui empat indikator, yakni dukungan emosional, dukungan penilaian, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Sementara itu, variabel motivasi kerja diukur melalui lima indikator yang mewakili tingkatan kebutuhan dalam hierarki Maslow, yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel *employee well-being*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah jaminan pelayanan; pada variabel *supervisory support*, indikator tertinggi adalah dukungan penilaian; sedangkan pada motivasi kerja, indikator tertinggi adalah kebutuhan keselamatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun jaminan pelayanan yang diberikan organisasi semakin baik—seperti ketersediaan fasilitas kesehatan, perlindungan kerja, dan jaminan sosial—hal tersebut tidak memperkuat pengaruh dukungan penilaian terhadap kebutuhan keselamatan pegawai. Artinya, rasa aman yang dirasakan pegawai cenderung lebih dipengaruhi langsung oleh pengakuan dan penilaian positif dari atasan dibandingkan oleh persepsi terhadap jaminan pelayanan. Hal ini dapat terjadi karena penilaian yang adil dan

apresiatif membangun kepercayaan interpersonal dan keyakinan bahwa kinerja mereka diakui, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa aman dalam bekerja, terlepas dari kualitas jaminan pelayanan yang diterima.

Di sisi lain, hasil pengukuran juga menunjukkan bahwa pada variabel *employee well-being*, indikator terendah adalah kesejahteraan dukungan; pada variabel *supervisory support*, indikator terendah adalah dukungan fisik; sedangkan pada motivasi kerja, indikator terendah adalah kebutuhan akan penghargaan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan dukungan. Misalnya bantuan organisasi terhadap kebutuhan pribadi atau sosial pegawai, tidak secara signifikan memengaruhi pengaruh dukungan fisik terhadap kebutuhan akan penghargaan. Artinya, meskipun fasilitas fisik yang memadai dan bantuan material dapat membantu kelancaran pekerjaan, hal tersebut tidak selalu membuat pegawai merasa lebih dihargai jika aspek lain seperti pengakuan verbal, penghargaan formal, atau kesempatan pengembangan karier tidak terpenuhi. Dengan kata lain, rasa dihargai lebih erat kaitannya dengan pengakuan simbolis dan emosional daripada sekadar dukungan fisik atau bantuan praktis.

Berdasarkan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) (Karasek et al., 2001) dan *Conservation of Resources* (COR) (Hobfoll et al., 2018) ketidaksignifikanan efek moderasi *employee well-being* pada hubungan antara *supervisory support* dan motivasi kerja dapat terjadi karena dukungan supervisi sudah berperan sebagai sumber daya (*job resource*) yang cukup kuat untuk memengaruhi motivasi kerja secara langsung. Dalam perspektif

COR, individu akan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasinya (Hobfoll et al., 2018), dan *supervisory support* merupakan sumber daya yang dapat memberikan rasa aman, arahan, dan pengakuan. Ketika sumber daya ini tersedia dalam jumlah memadai, perbedaan tingkat *well-being* tidak secara signifikan mengubah respon motivasional pegawai.

Selain itu, teori *Social Exchange* menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan menciptakan kewajiban psikologis untuk membalas dukungan dengan kinerja dan motivasi yang lebih tinggi (Yu et al., 2019), sehingga efek positif dukungan supervisi terhadap motivasi dapat muncul secara konsisten, bahkan ketika kondisi *well-being* bervariasi. Dengan demikian, *employee well-being* tidak memoderasi hubungan tersebut karena pengaruh *supervisory support* sudah cukup dominan dan langsung memotivasi pegawai tanpa memerlukan penguatan tambahan dari faktor kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan data karakteristik responden, *employee well-being* tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *supervisory support* dan motivasi kerja kemungkinan karena kondisi pegawai yang relatif homogen. Mayoritas pegawai berada di usia produktif (18–40 tahun) dan sudah bekerja lebih dari 6 tahun, sehingga mereka sudah terbiasa dengan ritme kerja, mampu beradaptasi dengan tuntutan tugas, dan memiliki pandangan yang mirip soal dukungan dari atasan. Latar belakang pendidikan yang sebagian besar Diploma dan S1 membuat mereka cukup

memahami prosedur kerja, sehingga motivasi kerja lebih dipengaruhi langsung oleh hal-hal seperti arahan, bimbingan, dan penghargaan dari supervisor. Selain itu, dominasi pegawai laki-laki yang sering terlibat dalam pekerjaan lapangan membuat mereka cenderung menganggap dukungan atasan sebagai faktor utama yang mendorong semangat kerja, sementara *well-being* dianggap sebagai kondisi yang sudah cukup stabil dan tidak terlalu memengaruhi hubungan tersebut. Akibatnya, perbedaan tingkat *well-being* antarpegawai tidak cukup besar untuk mengubah kuat-lemahnya pengaruh dukungan supervisi terhadap motivasi kerja.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. *Supervisory support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti semakin tinggi dukungan emosional, penilaian, informasi, dan bantuan fisik dari atasan, semakin meningkat pula motivasi kerja pegawai.
2. *Psychological capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa modal psikologis yang tinggi—meliputi *self-efficacy*, optimisme, harapan, dan ketangguhan—mendorong pegawai untuk memenuhi kebutuhan mulai dari fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri.
3. *Employee well-being* tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara *supervisory support* dan motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada organisasi dengan karakteristik pegawai yang relatif homogen dari segi usia, masa kerja, pendidikan, dan budaya kerja, pengaruh dukungan atasan terhadap motivasi kerja tetap stabil meskipun tingkat *well-being* pegawai bervariasi.

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa *supervisory support* dan *psychological capital* memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Tidak ditemukannya

peran moderasi *employee well-being* menunjukkan bahwa dukungan atasan sebagai *job resource* sudah cukup kuat mendorong motivasi, terlepas dari perbedaan tingkat *well-being*. Homogenitas karakteristik SDM turut menjaga kestabilan hubungan tersebut, sehingga faktor langsung seperti dukungan supervisi dan modal psikologis menjadi penentu utama motivasi kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memperkuat landasan teoretis dalam kajian perilaku organisasi, khususnya terkait pengaruh *supervisory support* dan *psychological capital* terhadap motivasi kerja, serta peran moderasi *employee well-being*.

1. Temuan bahwa *supervisory support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan mendorong karyawan untuk membalas dukungan dengan peningkatan motivasi dan kinerja. Indikator dukungan penilaian yang memiliki nilai *outer loading* tertinggi terbukti terkait erat dengan pemenuhan kebutuhan keselamatan pegawai, menunjukkan bahwa evaluasi yang adil, umpan balik konstruktif, dan pengakuan kinerja berperan penting dalam menciptakan rasa aman fisik maupun psikologis. Sebaliknya, dukungan fisik yang menjadi indikator terendah tetap memiliki kontribusi terhadap kebutuhan akan penghargaan, mengindikasikan bahwa penyediaan fasilitas dan bantuan teknis dapat berfungsi sebagai bentuk pengakuan implisit terhadap kontribusi pegawai.

2. Temuan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja mendukung teori *Positive Organizational Behavior* dan kerangka *Job Demands-Resources (JD-R)*. Modal psikologis yang mencakup *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resiliency* berperan sebagai *personal resource* yang memungkinkan karyawan mempertahankan motivasi dalam menghadapi tuntutan kerja. Indikator *resiliency* yang memiliki nilai tertinggi terkait erat dengan pemenuhan kebutuhan keselamatan, menunjukkan bahwa ketahanan mental memperkuat rasa aman di tempat kerja. Sementara itu, *optimism* sebagai indikator terendah memiliki hubungan dengan kebutuhan akan penghargaan, menandakan bahwa pandangan positif terhadap prospek kerja dapat membuka peluang pengakuan dan apresiasi dari organisasi.
3. Temuan bahwa *employee well-being* tidak memoderasi hubungan *supervisory support* dengan motivasi kerja memberikan kontribusi pada literatur moderasi dalam model motivasi. Ketidaksignifikanan ini mengindikasikan bahwa *supervisory support* sudah menjadi *job resource* yang cukup dominan untuk memengaruhi motivasi secara langsung, sehingga variasi *well-being* tidak secara substansial mengubah hubungan tersebut. *Social Exchange Theory* turut menjelaskan bahwa kewajiban moral membalas dukungan atasan dengan kinerja tinggi dapat berlaku konsisten, terlepas dari perbedaan tingkat *well-being*. Karakteristik responden yang homogen dari segi usia produktif, masa kerja, latar

belakang pendidikan, dan budaya kerja juga menjadi faktor yang membuat pengaruh *supervisory support* terhadap motivasi relatif stabil.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran indikator pada variabel penelitian, terdapat beberapa arahan strategis yang dapat dilakukan oleh manajemen Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

1. *Supervisory Support*

Nilai *outer loading* tertinggi diperoleh pada indikator *dukungan penilaian*, yang mencerminkan apresiasi, umpan balik positif, dan pengakuan atas kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme penilaian yang adil dan konstruktif sudah berjalan baik dan perlu dipertahankan melalui konsistensi pemberian umpan balik, penghargaan, dan evaluasi yang transparan. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah *dukungan fisik*, yang mengacu pada bantuan nyata seperti penyediaan sarana, peralatan, atau dukungan teknis yang memudahkan pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen perlu meningkatkan kualitas dan ketersediaan dukungan fisik, misalnya melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pemeliharaan peralatan, serta dukungan logistik yang cepat dan responsif.

2. *Psychological Capital*

Indikator dengan nilai tertinggi adalah *resiliency* (daya lenting), yang mencerminkan kemampuan pegawai untuk bangkit kembali dari kegagalan

atau tantangan. Kondisi ini perlu dipertahankan melalui pelatihan *stress management*, pembinaan mental kerja, dan budaya kerja suportif yang memfasilitasi proses pemulihan pasca hambatan kerja. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah *optimism*, yang terkait dengan pandangan positif terhadap masa depan dan harapan akan hasil kerja yang baik. Untuk meningkatkannya, manajemen dapat melakukan program motivasi, *coaching*, dan *success sharing* yang menampilkan pencapaian positif organisasi dan individu, sehingga menumbuhkan keyakinan akan prospek yang cerah.

3. *Employee Well-being*

Nilai tertinggi diperoleh pada indikator *jaminan pelayanan*, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa aman dengan adanya dukungan fasilitas dan perlindungan yang diberikan organisasi. Aspek ini perlu dipertahankan melalui konsistensi pemenuhan hak pegawai, layanan kesehatan, dan jaminan sosial yang terjamin. Sebaliknya, nilai terendah ada pada indikator *kesejahteraan dukungan*, yang berhubungan dengan bantuan organisasi terhadap kebutuhan personal pegawai, baik materiil maupun non-materiil. Untuk meningkatkannya, manajemen dapat memperluas program bantuan karyawan, seperti *employee assistance program*, tunjangan tambahan, kegiatan kebersamaan, serta fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*).

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Beberapa limitasi yang ada dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke unit kerja Bea Cukai lain atau instansi berbeda.
2. Model penelitian hanya menggunakan tiga variabel utama (*supervisory support*, *psychological capital*, dan *employee well-being*) serta satu variabel dependen (*motivasi kerja*). Faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan beban kerja tidak dimasukkan, padahal berpotensi memengaruhi motivasi.
3. Seluruh data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis persepsi responden, yang rentan terhadap *common method bias* dan subjektivitas.
4. Penelitian menggunakan pendekatan *cross-sectional* sehingga hanya menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu periode waktu, tanpa dapat menjelaskan perubahan atau pengaruh kausal jangka panjang.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka agenda penelitian yang akan datang disusun sebagaimana berikut :

1. Melakukan penelitian pada unit kerja Bea Cukai di berbagai wilayah atau pada instansi berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih representatif dan dapat digeneralisasi secara nasional.

2. Memasukkan variabel lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan beban kerja untuk melihat pengaruh yang lebih komprehensif terhadap motivasi kerja.
3. Mengombinasikan kuesioner dengan metode lain seperti wawancara mendalam atau observasi untuk mengurangi bias persepsi dan memperkaya data.
4. Menggunakan desain penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu sehingga dapat memberikan gambaran pengaruh jangka panjang.



DAFTAR PUSTAKA

- Achour, M., Binti Abdul Khalil, S., Binti Ahmad, B., Mohd Nor, M. R., & Zulkifli Bin Mohd Yusoff, M. Y. (2017). Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 335–356. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0024>
- Akbar, I. R., Prasetyani, D., & Nariah, N. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1), 84–90. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i1.7317>
- Andiani, A. P., & Ratnawati, I. (2022). THE EFFECT OF INDIVIDUAL VALUE ON AFFECTIVE COMMITMENT THROUGH PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AS INTERVENING VARIABLES (Study on Members of the Maluku Regional Police State Police School). *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 6. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>
- Beks, T., & Doucet, D. (2020). The Role of Clinical Supervision in Supervisee Burnout: A Call to Action. *Journalhosting.Ucalgary.Ca*.
- Boakye, K. G. , Apenteng, B. A. , Hanna, M. D. , K., Kimsey, L., Mase, W. A., & Opoku, S. T. (2021). The impact of interpersonal support, supervisory support, and employee engagement on employee turnover intentions: Differences between financially distressed and highly financially distressed hospitals. . *Health Care Management Review*, 46(2), 135–144.
- Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates’ performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 897–911. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0196>
- Connie R Wanberg, Abdifatah A Ali, & Borbala Csillag. (2020). Job Seeking The Process and Experience of Looking for a Job Enhanced Reader. *Annual Reviews of Organizational PShychology and Organizational Behaviour*, 7(1), 315–340.
- D’Annunzio-Green, Norma, & Allan Ramdhony. (2019). t’s not what you do; it’s the way that you do it: An exploratory study of talent managementas an inherently motivational process in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 31(10), 3992-4020.
- Datu, J. A. D., King, R. B., & Valdez, J. P. M. (2018). Psychological capital bolsters motivation, engagement, and achievement: Cross-sectional and longitudinal studies. *Journal of Positive Psychology*, 13(3), 260–270. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257056>

- Dounavi, K., Fennell, B., & Early, E. (2019). Supervision for certification in the field of applied behaviour analysis: Characteristics and relationship with job satisfaction, burnout, work demands, and support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph16122098>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Halik, S. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi*, 14(1), 46–57.
- Herdem, D. Ö. (2019). The effect of psychological capital on motivation for individual instrument: A study on university students. *Universal Journal of Educational Research*, 7(6), 1402–1413. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070608>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 5, 103–131. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych>
- Jackman, P. C., Henderson, H., Clay, G., & Coussens, A. H. (2020). The relationship between psychological wellbeing, social support, and personality in an English police force. *International Journal of Police Science and Management*, 22(2), 183–193. <https://doi.org/10.1177/1461355720907620>
- Johnson, J. S., Friend, S. B., & Esteky, S. (2022). Can rewards induce corresponding forms of theft? Introducing the reward-theft parity effect. *Business Ethics, Environment and Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12433>
- Kanat-maymon, Y. (2017). Supervisors Autonomy Support as a Predictor of Job Performance Trajectories. 66(3), 468–486. <https://doi.org/10.1111/apps.12094>
- Karasek, Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 499–512).

- Khalid, A., & Rathore, K. (2017). The influence of supervisory support on work motivation: a moderating role of organizational support The influence of Supervisory Support on Work Motivation: A moderating role of Organizational Support New Trends and Issues Proceedings. In *Humanities and Social Sciences* (Vol. 4, Issue 10). www.prosoc.eu
- Kim, S., & Kweon, Y. (2020). Psychological capital mediates the association between job stress and burnout of among Korean psychiatric nurses. *Healthcare (Switzerland)*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/healthcare8030199>
- Lee, H., Shah, S. K., & Agarwal, R. (2024). Spinning an entrepreneurial career: Motivation, attribution, and the development of organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 45(3), 463–506. <https://doi.org/10.1002/smj.3561>
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(4), 445–458. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01197>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Mishra, P., Bhatnagar, J., Gupta, R., & Wadsworth, S. M. (2019). How work-family enrichment influence innovative work behavior: Role of psychological capital and supervisory support. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 58–80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.23>
- Muli, B. S. K., James, S. N. A. P. D., & Muriithi, G. (2019). *Influence of Motivational Factors on Employees' Performance Case of Kenya Civil Aviation Authority*.
- Naidoo, K., Bisschoff, C., Buit, J., Kanengoni, H., Naidoo, J., Botha, C. J., & Bisschoff, C. A. (2013). Causes of Stress in Public Schools and its Impact on Work Performance of Educators Researching the Principalship in the African Context: A Critical Literature Review Causes of Stress in Public Schools and its Impact on Work Performance of Educators. *J Soc Sci*, 34(2), 1–27.
- Nurfadilah, I., & Farihah, U. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 3(1), 105–128. <https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.70>
- Ogunnaike, O. O., Aribisala, A., Ayeni, B., & Osoko, A. (2019). Maslow theory of motivation and performance of selected technology entrepreneurs in Nigeria.

- International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(2), 628–635.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Peggy Passya, Ichsan Rizany, & Herry Setiawan. (2019). Hubungan Peran Kepala Ruangan dan Supervisor Keperawatan dengan Motivasi Perawat dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan. *Jurnal Keperawatan Raflesia*, 1(2), 1656–6222.
- Peters, D., Calvo, R. A., & Ryan, R. M. (2018). Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience. *Frontiers in Psychology*, 9(MAY), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>
- Rabenu, E., Yaniv, E., & Elizur, D. (2017). The Relationship between Psychological Capital, Coping with Stress, Well-Being, and Performance. *Current Psychology*, 36(4), 875–887. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9477-4>
- Rahmatullah, M., & Saleh, M. (2019). Contribution of the Principal Supervision and Work Motivation on Teacher Performance at Public High School in Barito Kuala District. In *Education, and Management (J-K6EM)* (Vol. 2, Issue 2).
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Salamon, J., Blume, B. D., Orosz, G., & Nagy, T. (2021). The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 459–481. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21428>
- Santy Wijaya. (2021). Pengaruh Peran Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru Dan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Guru (Survey pada Guru-guru Ekonomi pada SMK Negeri di Kuningan). *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 18(2), 149–158. <https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>
- Shaikh, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors Affecting Public Service Motivation: A Comparative Analysis of Public & Private Sector Employees. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3444105>
- Shi, X. (Crystal), & Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87(August), 102374. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting.

- International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Sommerfeldt, V. (2010). *AN IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING POLICE WORKPLACE MOTIVATION*.
- Suwanto. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia (Kfc) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan. *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, 1(1), 15–21.
- Timo, L., Clemens, B., Jan, P., & Kathrin, H. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the compound PsyCap scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Weaver, A. (2020). *Clinical Trainees' Experience of Burnout and its Relationship to Supervision*.
- Widodo, D. B., Imron, A., & Arifin, I. (2019). Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), 010–016. <https://doi.org/10.17977/um027v2i22019p10>
- Yu, K., Liu, C., & Li, Y. (2019). Beyond social exchange: Career adaptability linking work stressors and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01079>
- Zainuddin, N., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2013). The value of health and wellbeing: an empirical model of value creation in social marketing. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1504–1524. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2011-0564>

